

Киан Гоар, Ноэль Уэйрич

КЕЙТ ФЕРРАЦЦИ

Автор бестселлера

«Никогда не ешьте в одиночку»

ЛУЧШИЕ СРЕДИ ВЕЛИКИХ

Почему одни компании
адаптируются и процветают,
а другие умирают

Перевод

Марии Чомахидзе-Дорониной

МИОО

**Кейт Феррацци
Ноэль Уэйрич
Киан Гоар**

**Лучшие среди великих. Почему
одни компании адаптируются и
процветают, а другие умирают**

Серия «Библиотека лидера (МИФ)»

Серия «МИФ Бизнес»

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=69234394

Кейт Феррацци, Киан Гоар и Ноэль Уэйрич. Лучшие среди великих.

*Почему одни компании адаптируются и процветают, а другие
умирают: Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2023*

ISBN 9785002140077

Аннотация

Новая книга Кейта Феррацци, автора бестселлера «Никогда не ешьте в одиночку», – о том, как укрепить стойкость команды и повысить конкурентоспособность бизнеса в современном мире. Бестселлер Wall Street Journal.

Насколько устойчива и адаптивна ваша бизнес-модель? Используйте ли вы все возможности виртуальной, удаленной и гибридной командной работы? Способны ли вы мыслить на перспективу и системно исследовать новые возможности?

Если нет, то еще не поздно учиться у лучших.

Кейт Феррацци вместе с соавторами Кианом Гоаром и Ноэлем Уэйричем показывает руководителям, как перестроить свой управленческий стиль и корпоративную стратегию под требования будущего. Книга опирается на глобальное исследование с участием более 2000 руководителей. В ней вы найдете:

- смелое новое видение организации будущего;
- новую модель лидерства на основе радикальной адаптивности;
- советы, как воодушевить команду и повысить вовлеченность сотрудников, чтобы они приносили компании выдающиеся результаты.

Используйте лучшие инновационные практики и уроки кризисного лидерства, чтобы успешно конкурировать и побеждать в новой реальности!

Для кого книга

Для поклонников Кейта Феррацци.

Для лидеров, которые ищут лучшие инновационные практики и уроки кризисного лидерства для эффективной конкуренции в новом мире работы.

Для всех, кто стремится освоиться в изменившихся реалиях и покорить новые рубежи.

Содержание

Глава 1. Радикальная адаптивность	7
Глава 2. Инклюзивное сотрудничество	32
Конец ознакомительного фрагмента.	44

**Кейт Феррацци, Киан
Гоар и Ноэль Уэйрич
Лучшие среди
великих. Почему одни
компании адаптируются
и процветают,
а другие умирают**

В тексте неоднократно упоминаются названия социальных сетей, принадлежащих Meta Platforms Inc., признанной экстремистской организацией на территории РФ.

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© 2022 Ferrazzi Greenlight, Inc.

Published by arrangement with Harvard Business Review Press (USA) via Alexander Korzhenevski Agency (Russia)

Unauthorized duplication or distribution of this work

constitutes copyright infringement.

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО
«Манн, Иванов и Фербер», 2023

* * *

*Бесконечно радикально адаптивной команде
Ferrazzi Greenlight.*

*Надеюсь, мы продолжим совместно развивать
и трансформировать команды, которые меняют
мир*

Глава 1. Радикальная адаптивность

Пустыня Блэк-Рок на северо-западе штата Невада – явно худшее место на Земле, где можно собрать несколько тысяч человек в последнюю неделю августа. Полуденная температура на этих безжизненных соляных равнинах достигает примерно 43 °С. Ближайшие блага цивилизации – электрические разъемы и водопроводная вода – находятся почти в 16 километрах. Нужно носить очки и маску для защиты от внезапных песчаных бурь, когда ветер дует со скоростью 80 км/ч. Однако с 1991-го каждый год в пустыню съезжает почти по 8000 человек на фестиваль Burning Man («Горящий человек»).

Этот фестиваль задумывался как необычное мероприятие, не от мира сего, где многие общепринятые правила теряют силу. На девять дней в году в пустыне Блэк-Рок вырастает целое поселение. Это, по сути, социальный эксперимент: деньги там запрещены, зато поощряются экстремальные формы самовыражения. Только здесь можно увидеть, как трэш-метал-группа Deadheads и исполнители классической музыки вместе сочиняют новые мелодии, анархисты-пироманы бок о бок с элитарными технарями возводят гигантские пылающие скульптуры, последователи рели-

гии нью-эйдж делятся глубокими размышлениями с бизнес-управленцами, а защитники окружающей среды совместно с фанатами огнестрельного оружия следят за порядком и защищают хрупкую экосистему пустыни.

И у них все получается – не вопреки суровым условиям пустыни, а благодаря им. Совместная задача – выжить в такой враждебной среде – мотивирует к выполнению общей миссии, а также невероятной сплоченности посреди палящего зноя, ночной стужи и неистовых песчаных бурь. «Сообщества рождаются не из симпатий и энтузиазма, – сказал однажды сооснователь фестиваля Ларри Харви. – Они рождаются из общей борьбы»¹. Именно борьба за выживание лежит в основе сотрудничества на Burning Man. Пустыня, не прощающая ошибок, – горнило творчества.

Кейт Феррацци ездил на фестиваль Burning Man каждый год в течение 16 лет, пока пандемия не отменила фестиваль в 2020 году. В то время он как раз размышлял вместе с соавтором этой книги Кианом Гоаром, еще одним «горящим», о параллелях между общими проблемами мира и уроками, которые дает общение в сообществе фестиваля. Основатели называют это мероприятие «экспериментом по созданию временного сообщества, посвященного радикально-

¹ Danger Ranger. Remembering Larry: A Man for Our Time // Burning Man Journal, April 18, 2019 // journal.burningman.org/2019/04/opinion/serious-stuff/remembering-larry-a-man-for-our-time.

му самовыражению и радикальной самодостаточности»². После многих месяцев исследований некоторые члены нашей команды, побывавшие на фестивале, осознали, что это описание точно соответствует еще одной проблеме – пандемии. Burning Man – небольшой, спланированный социальный эксперимент, а пандемия тоже стала своеобразным социальным экспериментом для работающих людей, неожиданным и трагическим, причем в глобальных масштабах.

Несомненно, в последние несколько лет мир переживает чудовищные невзгоды. Однако из-за трудностей, которые возникли в нашей жизни, и нашей вынужденной реакции на них это время также стало источником удивительных озарений, изобретений, инноваций и сплоченности для многих из нас – примерно так же, как выживание в пустыне. Надеемся, этот период станет мощным поворотным моментом для всех, и в этой книге мы поделимся с вами важнейшими лидерскими уроками.

Так уж вышло, что адаптация – *единственное*, что людям удастся лучше, чем другим животным на этой планете. Мы не самые крупные, не самые быстрые, у нас нет самых острых клыков и самых сильных когтей, но мы доминирующий вид на земле благодаря нашей беспрецедентной и неослабевающей адаптивности к изменениям.

² Burning Man. Event FAQ // burningman.org/event/preparation/faq/#qwhatisburningman, по состоянию на октябрь 2022 г.

Работа не работает

Десятилетиями Кейт Феррацци и Киан Гоар утверждали, что отраслевые преобразования и появление подрывных инноваций превратились в такой мучительный процесс как раз потому, что лидеры *не сумели* адаптировать свои стратегии и методы работы к уникальным требованиям стремительных изменений. Они вдвоем разработали и провели сотни семинаров для лидерских команд по всему миру, обучая управленцев, как с помощью инноваций и экспоненциального развития технологий построить лучшее будущее. Как показывает опыт, всегда тяжело убедить таких людей в том, что культура их команды застряла в прошлом и совсем не подходит для будущего. Компетенции, необходимые для управления командой, менялись десятилетиями, и пора осознать все преимущества этих тенденций. Старые методы уже давно не работают, но мы продолжаем отчаянно цепляться за них, будто висим над пропастью.

И вдруг в 2020 году потребность в новом уровне адаптивности на работе превратилась в острую необходимость, а не просто компетенцию, которой обладали лучшие сотрудники. Все практики, которые годами рекомендовали Кейт и Киан командам управленцев, внезапно стали обязательным условием выживания, а не приятным дополнением. За один год невзгоды изменили бизнес больше, чем за предыдущие де-

сятилетия. Появился новый, непривычный мир, во многих смыслах идеальная лаборатория, позволившая всем нам начать с чистого листа и переосмыслить, как мы решаем задачи, как экспериментируем на работе и с кем сотрудничаем.

Окно возможностей широко распахнулось, и отрадно, что многие люди считают, что этот кризис пробудил все лучшее в них и в их командах. «Мы знаем, что делать, — сказала Кэти Клегг, лидер трансформационных инициатив в GM. — В этом нам нет равных». Когда пришлось импровизировать, она и другие лидеры проявили беспрецедентную устойчивость, новаторство и так называемые мягкие навыки лидерства: смирение и уязвимость. Мы получили разрешение изучать и экспериментировать без ограничений, словно мы едем на велосипедах в полночь по пустынному бездорожью Burning Man.

Когда лидерам пришлось отказаться от бюрократии и делегировать больше полномочий, результаты посыпались быстрее, чем раньше. В итоге компании стали активнее сотрудничать и общаться. Члены команд стали более открытыми и откровенными друг с другом и высказывали свое мнение свободно и прямо, поскольку чрезвычайность ситуации уже не позволяла избегать конфликтов и ограничиваться пассивно-агрессивным поведением. Члены команды также стали более щедрыми. Они сбросили оковы поведения по принципу «моя хата с краю». И, руководствуясь искренней заботой друг о друге, они спрашивали: «Чем я могу по-

мочь?» Кризис дал командам свободу действий. И сделал их лучше.

По всему миру и крупные компании, и малый бизнес были вынуждены искать новые процессы, рынки и бизнес-модели, которые дадут стабильное конкурентное преимущество. Лучшие лондонские рестораны, обладатели звезд Michelin, стали предлагать доставку на дом и наборы «приготовь сам»³. Stagekings, австралийская компания по созданию театральных декораций, перешла на изготовление рабочих столов для домашнего офиса под брендом IsoKing и теперь собирается выйти на европейский рынок⁴. Продавец специй Diaspora Co., лишившись поставщиков из Индии из-за локдауна, стал принимать предзаказы для привлечения денежного потока и добился роста продаж на 35 %⁵. В Тайване, где авиакомпании, оставшиеся без пассажиров уже в начале 2020 года, стали заниматься перевозкой грузов, China Airlines добилась удивительно прибыльного второго квартала⁶. Даже в кардинально изменившейся бизнес-среде компа-

³ Richards L. All of London's Michelin-Star Restaurants Doing Takeaway and Delivery // TimeOut, January 29, 2021 // timeout.com/london/news/all-of-londons-michelin-star-restaurants-doing-takeaway-and-delivery-012921.

⁴ Drumm S. How to Pivot Properly // Raconteur, October 27, 2020 // raconteur.net/business-strategy/risk/pandemic-pivot.

⁵ Drumm S. How to Pivot Properly // Raconteur, October 27, 2020 // raconteur.net/business-strategy/risk/pandemic-pivot.

⁶ Chua A. China Airlines Eyes Continued Growth in Profitable Cargo Market // Flight Global, April 8, 2021 // flightglobal.com/airlines/china-airlines-eyes-continued-growth-in-profitable-cargo-market/143215.article.

нии осознали, что смогут процветать, если овладеют радикальной адаптивностью и усвоят ее уроки.

В то же время работа в условиях кризиса утомила и измучила многих. Работать приходилось дольше, а импровизированные, кустарные системы и процессы часто давали сбои. Без должной поддержки для закрепления этих новых методов многие компании занимались «кризисной адаптацией». Без необходимых инструментов и коучинга некоторые чувствовали себя подавленными и побежденными. Многим было тяжело разглядеть удивительные возможности. Они хотели, чтобы весь этот кошмар прекратился. Они желали работать как прежде.

Осознав это, Кейт Феррацци решил, что действовать надо быстро, не теряя ни минуты. Кризисы так утомительны, что, естественно, всем хочется вернуться к привычной жизни. Но если мы это сделаем и продолжим работать так же, как раньше, это станет чудовищным шагом назад, еще одной катастрофой.

В Ferrazzi Greenlight мы стремимся ускорить трансформацию команд и заметили, что одни команды, которые проходили у нас коучинг, блестяще адаптировались в определенных сферах, а другие оказались новаторами в совсем иных областях. Кейт стал работать над методологией, состоящей из рекомендаций и лучших практик, которые были позаимствованы у наших клиентов. Он стал проводить небольшие виртуальные собрания клиентов, где можно было обмени-

ваться идеями. Тогда он и понял, что нам нужен отдельный форум для изучения и обсуждения методов, которые используют лучшие из лучших для выживания.

В Ferrazzi Greenlight пришли к выводу, что ни в коем случае нельзя возвращаться в прошлое. Мы просто не могли позволить себе потерять с трудом достигнутый импульс, поэтому стремимся превратить опыт и уроки из времен кризиса в серьезные победы для наших клиентов, компаний и друг для друга. Мы решили сохранить все практики, отточенные во время кризиса. И в то же время сделать свою работу в этом новом мире более целенаправленной, значимой и человеческой.

Не будем работать как прежде.

Начнем двигаться вперед!

Исследования в основе этой книги

В исследовательском институте Ferrazzi Greenlight мы запустили проект Go Forward to Work, GFTW («Вперед, на работу»), изначально рассчитанный на несколько месяцев. Мы привлекли сторонников перемен из крупных компаний, предпринимателей и самых авторитетных лидеров мнений – людей, разделявших наше убеждение в том, что правила работы переписываются каждый день и нельзя упустить такую возможность. Мы хотели создать место, где можно остановиться и задуматься, каким станет наше будущее че-

рез пять лет, — место, где можно анализировать, сколько изменений нужно и какие удивительные возможности ждут нас впереди, и все это в свете лучшей практики, которую мы наблюдали и которой делились друг с другом.

Для этого мы наладили партнерские отношения с Harvard Business Review Press, Dell Technologies, Salesforce, SAP, EY, Anaplan, LHH, WW, Headspace, World 50 и многими другими брендами и ассоциациями. Наши команды исследователей участвовали в публикации десятков статей в Forbes, Fast Company, Wall Street Journal и Harvard Business Review. Мы охватили тысячи руководителей командными семинарами, коучинговыми сессиями и виртуальными собраниями в партнерстве с преподавателями GFTW (практиками и идейными лидерами, которые руководили нашими исследованиями и публиковали их) и членами сообщества GFTW (сторонниками перемен из разных отраслей и корпораций). Проводили онлайн-конференции и подкасты, призывая присоединиться к нашему движению и внести вклад в общее исследование на GoForwardToWork.com.

Мы понимали, что наш долг не упустить такую уникальную возможность, поэтому задокументировали все инновации и лучшие практики, которые рождались на ходу, и задумались, как они могут повлиять на наше видение в ближайшие годы. С помощью краудсорсинга мы разработали основанную на исследованиях методологию того, что означает лидерство в радикально изменчивом мире.

Новый мир работы

За свою карьеру Кейт Феррацци и Киан Гоар посетили сотни мероприятий, посвященных *будущему работы*, – хотя этот термин, кажется, представляет собой лишь абстрактную, поверхностную, хоть и позитивную фразу для интеллектуальных рассуждений идейных лидеров и управленцев, которые считали, что будущее работы еще где-то далеко за горизонтом. Но нам этот термин не нравился, ведь так называемое будущее работы разворачивалось у нас на глазах уже много лет. И хотя мы до хрипоты убеждали всех в необходимости изменить управленческие команды, многие компании пропустили мимо ушей наше предостережение и продолжили действовать как прежде. Но внезапно в 2020 году это будущее превратилось в *настоящее*, и многие руководители осознали, что прежние методы больше не работают.

В ходе исследований в GFTW удалось обнаружить черты сходства среди процветающих компаний и сформулировать проблемы, с которыми сталкивались большинство лидеров. Мы выяснили, что чрезвычайность обстоятельств наконец-то разрушила незыблемую рутину и закосневшие протоколы, которые давно препятствовали росту и изменениям. Увидели, как новый мир работы рождается из старого (рис. 1.1). В мире пандемии компании пробовали то, что никогда бы не стали пробовать в привычных обстоятель-

ствах. Проекты, за которые никто не хотел браться, внезапно обрели смысл. Инициативы по цифровой трансформации, на внедрение которых было выделено пять лет, стали воплощаться в жизнь буквально за день. Цикл разработки продуктов сократился в разы. Небольшие побочные эксперименты приносили плоды, которые приводили к серьезному успеху. Компании переосмыслили физическую площадь рабочего места и закрыли офисные помещения. Они стали применять гибкие условия работы и каждую неделю придумывали что-то новое, принимая важные стратегические решения на ходу. Уровень взаимной поддержки зашкаливал, члены команды *соразвивались*, совершенствуясь и поддерживая друг друга в духе взаимовыручки, поощряя находчивость и эксперименты.

В условиях неопределенности	Старый мир работы	Новый мир работы	В условиях неопределенности
Медлительный, менее инновационный	Руководство	Соразвитие	Больше хороших идей
Ограничен структурами	Иерархия	Гибкость	Меняет курс и устремляется вперед
Команда перегружена и испытывает стресс	Личная устойчивость	Командная устойчивость	Коллеги поддерживают друг друга
Застигнут врасплох	Реагирует на изменения	Предвидит изменения	Готов действовать
Не хочет рисковать и сопротивляется изменениям	Приоритизирует основной бизнес	Постоянно ищет новые пути	Отвергает устаревшие принципы
Ограниченная гибкость	Управление талантами	Рабочая сила по принципу кубиков LEGO	Многофункциональный и гибкий
Не вдохновляет на действия	Стремление к миссии	Стремление к цели	Мотивирует на решения
 Сквозь штормовые волны с трудом продирается к финишной черте		 Парит над бурными водами и побеждает в гонке	

Рис. 1.1. Сравнение старого и нового мира

«COVID стал общим врагом», – говорит Пэм Клин, вице-президент по продукту и брендам Whirlpool. Когда пандемия вынудила компанию закрыть исследовательские лаборатории, сотрудники стали испытывать детали стиральных машин в своих гаражах и подвалах. Они обменивались деталями для тестирования, встречаясь с коллегами в условленных местах, на конкретных отрезках автомагистрали между штатами. И теперь, когда скоро откроется новый технический центр Whirlpool на юго-западе Мичигана, команда Клин сказала ей, что хочет развиваться и двигаться вперед, а не возвращаться назад. «Нам важно не утратить импульс, – объясняет Клин. – Люди не хотят терять достигнутого».

Радикальная адаптивность: модель успеха в новом мире

В ходе исследований мы опросили более 2000 руководителей во время пандемии, выявили паттерн успешных лидерских компетенций, актуальный для всех отраслей, и синтезировали их в новую лидерскую методологию для будущих стремительных изменений и неопределенности. Мы назвали эту методологию *радикальной адаптивностью* (рис. 1.2). Она вобрала в себя все уроки кризисного лидерства в формате надежной модели реализации непрерывных изменений

в условиях неожиданных потрясений, возможностей и преобразований, которые ждут нас в ближайшие годы.

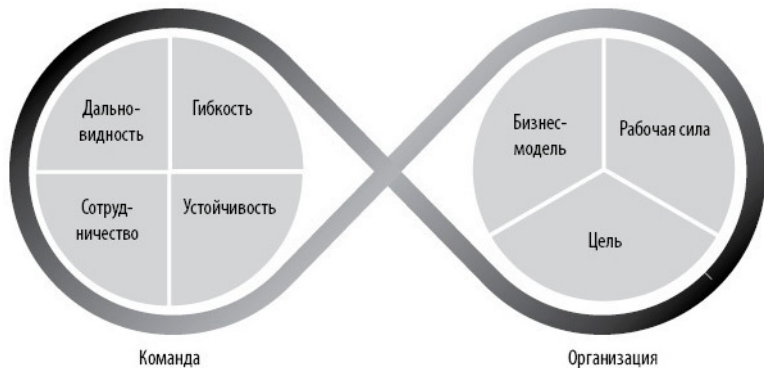


Рис. 1.2. Радикальная адаптивность

В следующих семи главах представлены лучшие практики формирования радикально адаптивного будущего для конкуренции в новом мире работы. В главах 2–5 мы обсудим, как построить радикально адаптивную *команду*, в главах 6–8 вы узнаете, как с помощью этой команды создать радикально адаптивную *организацию*. Вместе эти главы представляют собой бесконечный цикл, стимулирующий радикальную адаптивность и трансформацию.

В главах 2–5 перечислены основные лидерские компетенции, создающие все необходимые условия для того, чтобы команда работала максимально эффективно.

1. *Инклюзивное сотрудничество*. Использовать широкое разнообразие возможностей виртуальной, удаленной и гибридной командной работы, чтобы стимулировать экспоненциальный рост инноваций.

2. *Руководить по принципам Agile*. Расширять и развивать культуру спринтов, которые помогли не сбиться с пути во время кризиса, и найти рабочую систему, которая позволит стабильно процветать, несмотря на постоянную непредсказуемость и изменчивость.

3. *Поощрять командную устойчивость*. Двигаться вперед, несмотря на неудачи, и понимать, что хорошие руководители стремятся поддерживать эмоциональную и физическую энергию команды.

4. *Развивать активную дальновидность*. Научиться предвидеть, что вас ждет, чтобы избежать неожиданного риска и системно исследовать новые возможности.

Последние три главы предлагают операционную модель для вашей радикально адаптивной команды, чтобы создать радикально адаптивную организацию, используя такие навыки команды, как сотрудничество, гибкость, устойчивость и дальновидность в трех корпоративных сферах.

1. *Проверить вашу бизнес-модель на предмет соответствия требованиям будущего*. Разработать непрерывный процесс экспериментов, чтобы создать и реализовать ваше видение будущего.

2. *Построить персонал по принципу кубиков LEGO*. Пере-

строить структуру персонала, чтобы обеспечить гибкое, экономически выгодное и творческое будущее.

3. *Закрепить свою цель.* Создать движение радикальной адаптивности, сформулировав долгосрочную цель вашей организации.

Суть радикальной адаптивности в том, что она прогностична, проактивна и прогрессивна и тем самым сильно отличается от типичной реакции на изменения, реактивной и конформистской по сути. Адаптивность по определению – умение приспосабливаться к новым условиям. Это защитный механизм. *Радикальная адаптивность – трансформационный механизм.* Она побуждает нас постоянно ожидать изменений, переосмысливать их и преобразовываться самим. Благодаря радикальной адаптивности мы принимаем новый мир работы и развиваемся вместе с ним, а другие просто приспосабливаются к нему.

Конкуренция в новом мире

По нашему мнению, радикальная адаптивность лучше всего показывает, что каждая компания может и *обязана* сделать за 18 месяцев, чтобы прыгнуть на пять лет вперед. Иначе вы сильно отстанете от конкурентов. В 2020 году мы ускорили изменения, на реализацию которых изначально было выделено несколько лет. Мы уверены, что вы сможете добиться процветания и победы, *если* воспользуетесь науч-

ной методологией, лежащей в основе радикальной адаптивности, причем так, чтобы укрепить свою организацию, а не истощить ее. Перемены необходимы, и чем скорее, тем лучше. Проблема в том, как не утратить энергию и увлеченность во время перемен и не рухнуть от напряжения и бешеного темпа.

Очевидно, что для удержания конкурентного преимущества руководители должны проявлять радикальную адаптивность каждый день и на всех уровнях организации. У любой компании свои особенности, но общие принципы вдохновят лидеров придать ускорение своим организациям, наверстать упущенное время, принять новые реалии и завоевать новые высоты.

Хотя слово «трансформация» мы слышим на каждом углу, радикальная адаптивность требует по-настоящему трансформационного лидерства. Традиционные рабочие процессы, бизнес-модели и структура персонала не подготовят вас к будущему, которое приближается намного быстрее, чем кажется. Задумайтесь, как будет выглядеть ваша работа или отрасль через пять лет. Скорее всего, многое предстоит сделать в ближайшие 18 месяцев, если вы не хотите плестись в хвосте и проиграть конкурентам. Препятствия на пути к успеху стали намного выше, поэтому путь значительно усложнился. Этот новый мир работы требует новых отношений, процессов и методов, которые принесут не просто 10 % улучшения в будущем году, а десятикратную трансформа-

цию, которая действительно подготовит нас к будущему.

Все зависит от того, как мы будем двигаться дальше.

Наш врожденный дар адаптивности предполагает инстинктивное стремление создавать нечто ценное и значимое даже на руинах катастроф. Бедствия всегда были для человечества двигателем инноваций и прогресса. Великий Чикагский пожар 1871 года принес городу самые передовые в мире законы по предотвращению пожаров. Эпидемия холеры 1800-х дала Нью-Йорку первоклассные санитарно-гигиенические нормы. Разрушительное землетрясение 1995 года в Кобе принесло Японии самые жесткие и благоразумные строительные требования. Точно так же пандемия COVID-19 дала нам новые первоклассные принципы работы. Главное для нас – не отказаться от них.

Катастрофы несут не только разрушения. Они на многое проливают свет. Они обнажают самые слабые человеческие структуры – физические и социальные, – давно утратившие актуальность. Так было в 1871 году, когда деревянные здания в плотно застроенном Чикаго сгорели как спички. И так было в 2020 году, когда пандемия обличила неадекватность иерархий и бюрократий, а команды и сети команд заявили: «Именно сейчас мы можем раскрыть весь свой потенциал».

Мы увидели все недостатки, большие и малые, рабочих процессов, которые давно следовало исправить: командно-административная структура (сверху вниз), перегруженность, истощенность, реактивность, бюрократия, ста-

тичность и узкая ориентация на миссию. А теперь перед нами открывается новый мир работы, который зарождался много лет, основанный на сотрудничестве и инклюзивности, принципах Agile и стойкости, прогностический, инновационный, гибкий и целеустремленный.

Переход к новому мышлению – тяжелый процесс. Иногда нужно с головой погрузиться в новый, необычный мир, чтобы осознать, что привычный мир давно уже не приносит пользы.

Как управлять в новом мире

Несколько лет назад Кейт Феррацци привез на фестиваль Burning Man одного из лучших в мире управленцев из автомобильной отрасли (в целях конфиденциальности назовем его Франсуа). Франсуа явился в спортивной рубашке, шортах цвета хаки и преисполненный любопытства, хоть и сдобренного изрядной долей сомнения.

Пережив легкий шок от того, как были одеты (точнее, раздеты) окружающие, Франсуа, конечно, потянулся к сотням автомобильных фанатов, которые создавали транспортные средства, больше смахивающие на мутантов: причудливые движущиеся механизмы, смесь инженерного гения и художественного вдохновения. В 2019 году журнал Motor Trend опубликовал фотографии с фестиваля Burning Man с изображением огнедышащего дракона, построенного на шасси

минивэна GMC Safari. На другой фотографии было показано транспортное средство, похожее на стальную акулу длиной в 12 метров с «внутренностями» от Cadillac; а на третьей красовался двухэтажный автобус, переделанный в четырехэтажный и украшенный светодиодными гирляндами⁷.

Франсуа провел много времени с создателями этих машин-мутантов. Один из них оказался эксцентричным гением, который, как выяснил Франсуа, работал дизайнером-проектировщиком в компании-конкуренте и буквально фонтанировал фантастическими идеями о том, как могло бы выглядеть будущее транспорта и как сильно ему придется потрудиться, чтобы воплотить свою мечту в жизнь. Франсуа был уверен, что он прекрасно разбирается в автомобильной отрасли, но, глядя на этого сумасшедшего гения, он вдруг осознал, как ему недостает вдохновения и воображения. Франсуа был потрясен до глубины души.

Однажды вечером он привел этого эксцентричного гения-инженера в нашу палатку для *упражнения на инакомыслие*, как говорит Кейт. Кейт просит каждого гостя привести на ужин незнакомца, который вызывает у него сильнейшие эмоции: человека, которого вне мира Burning Man он счел бы странным, возмутительным, недостойным внимания. За ужином Кейт строил разговор как во время упраж-

⁷ Rettie J. The Art Cars and Mutant Vehicles of Burning Man 2019 // Motortrend, September 11, 2019 // [motortrend.com/features/art-cars-mutant-vehicles-burning-man-2019](https://www.motortrend.com/features/art-cars-mutant-vehicles-burning-man-2019).

нения по тимбилдингу, призывая гостей познакомиться поближе с незнакомцем, «чужаком», чтобы проявить эмпатию и понимание к непривычному. В бизнесе и в жизни эмпатия – надежный путь к развитию проницательности и расширению возможностей.

Фестиваль еще не закончился, а Франсуа уже признался, что полученный там опыт заставил его подвергнуть сомнению все аспекты его управленческого стиля. Он задумался, почему не давал своим самым изобретательным сотрудникам возможности выразить себя в работе, как этот неистовый гений-инженер. И можно ли добиться такого же воодушевления и вовлеченности, какие он наблюдал среди создателей машин-мутантов, в его команде на работе. Он даже выразил опасение, что, возможно, неосознанно стал инструментом иерархии и бюрократии, которые больше не приносили пользу ни ему, ни его сотрудникам, ни его компании. К концу недели Франсуа скинул спортивную рубашку и шорты цвета хаки и облачился в набедренную повязку.

После фестиваля Франсуа вернулся в привычный мир с новыми силами и желанием заразить вдохновением свою команду. Он решил создать условия для того, чтобы внимательнее слушать их идеи, – формально и неформально, – дать им больше свободы для принятия решений на более глубоких уровнях, доверять им поиск смелых идей и не сдерживать их фантазию. Переход автомобильной отрасли на электричество только набирал обороты, и хотя компания

не сформулировала четкого стремления к этой трансформации, некоторые члены команды Франсуа настаивали на том, чтобы проработать эту стратегию и обдумать, какой она может и должна быть. В течение 18 месяцев они создавали по-настоящему блестящие новые проекты и принесли компании выдающиеся результаты по развитию продукта, которых не было бы в противном случае.

Многие месяцы, что мы прожили в условиях пандемии, напоминавшие порой параллельную реальность, дали всем возможность для личной трансформации, с которой Франсуа столкнулся на фестивале Burning Man. Мы могли либо спрятаться в палатке и ждать, когда песчаная буря пройдет, либо найти путь к новым вершинам, изучая неизведанное с помощью радикальной адаптивности. Мы видели, как быстро люди достигают потрясающих результатов, если дать им возможность проявить себя и преодолевать один кризис за другим. Это и есть основной принцип радикальной адаптивности.

Формируем будущее

Создать новый мир работы будет нелегко. Ближайшие годы восстановления и обновления предлагают беспрецедентную возможность перестроить наши организации и будущее, но только если мы примем это как поворотный момент для истинного обновления. Радикально адаптивный прин-

цип управления, предложенный в этой книге, призван подстроить ваш управленческий стиль и бизнес под требования будущего. Этот принцип опирается на предположение, что в ближайшем будущем все мы станем работать в новом мире постоянных изменений и разрушения привычных методов. В этом и заключается обещание авторов книги: помочь вам выработать надежный стиль управления и стратегию, которая укажет путь и во время отлива, и во время цунами, и при попутном ветре. Мы твердо верим: главный урок прошедшего периода заключается в том, что нужно выработать стратегию, чтобы пережить схожие потрясения в дальнейшем, будь то какие-то события или неумолимые технологические и социальные изменения.

Пока эта книга готовится к печати, GFTW-исследования продолжаются, и мы приглашаем вас присоединиться к нашему движению и внести свой вклад на GoForwardToWork.com. В этой книге представлены лучшие практики и рекомендации, основанные на нашем краудсорсинговом исследовании длиной более чем в год. Однако, чтобы проявлять радикальную адаптивность и конкурировать в новом мире работы, одних только методологий недостаточно.

Почему? Вспомните Тилли Смит.

В конце 2004 года Тилли была десятилетней девочкой из английского графства Суррей, которая проводила зимние каникулы вместе с родителями в небольшом уединенном

отеле на берегу океана в тайландском Пхукете. Тилли прогуливалась по берегу вместе с мамой, когда вода возле их ног начала вести себя очень странно. «Океан вспенился, будто стакан пива. Он пузырился», – вспоминала она потом⁸.

В школе за две недели до этого, прямо перед зимними каникулами, Тилли посмотрела документальный фильм о разрушительном цунами на Гавайях в 1946 году, убившем 96 человек в прибрежном городе Хило⁹. В фильме было показано, как цунами застало жителей Хило врасплох, потому что они не сумели распознать признаки угрозы, когда вода в гавани Хило стала шипеть и пениться за несколько минут до того, как обрушилась гигантская волна.

Испугавшись пузырящейся воды у ног, Тилли потянула маму за руку и предупредила ее, что близится цунами. Мама не поверила, но Тилли начала убеждать ее и рассказывать про школьный урок. Мама уступила уговорам дочери и вместе с отцом Тилли рассказала об этом персоналу гостиницы. Охрана очистила пляж, и несколько минут спустя на берег обрушилось чудовищное цунами со стороны Индийского океана. В течение нескольких часов более 200 тысяч человек погибли в волнах по всему бассейну Индийского океана. Прибрежные города Таиланда потеряли десятки тысяч

⁸ Award for Tsunami Warning Pupil // BBC News, September 9, 2005 // news.bbc.co.uk/2/hi/uknews/4229392.stm.

⁹ Rozell N. 1946 Tsunami Survivor Shares Her Story // Alaska Science Forum, University of Alaska, Fairbanks, Geophysical Institute, December 31, 2014 // gi.alaska.edu/alaska-science-forum/1946-tsunami-survivor-shares-her-story.

жителей, и только на уединенном пляже, где отдыхала Тилли и ее семья, не погиб ни один человек¹⁰.

Когда Тилли вернулась домой в Англию, ее объявили героем за спасение более сотни жизней в тот день, и все потому, что она внимательно слушала уроки в школе¹¹. Но ведь не это сделало ее героем.

Конечно, важно, что Тилли запомнила информацию про цунами и странное поведение воды. Но это только полдела. Тилли – настоящий герой из-за решительности, веры в свои знания и смелости, которая понадобилась ей, чтобы применить знания на деле.

Девочка знала что-то важное о мире, чего не знала ее мама. И когда мама отмахнулась от предостережений дочери, Тилли не отступила. Наоборот, она разозлилась. Она сказала маме: «Знаешь что, я ухожу, ведь сейчас точно будет цунами». И этого оказалось достаточно, чтобы мама задумалась: а вдруг ее дочь права? Вместе с отцом Тилли она предупредила гостиничную охрану. Несколько минут спустя, когда ударило цунами, все гости и персонал находились в безопасности на верхних этажах гостиницы¹².

Смелость, а не знания сделали Тилли Смит героем. Ее знания сыграли важную роль, но без смелости и убежденности –

¹⁰ Diacu F. Megadisasters: The Science of Predicting the Next Catastrophe. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2010.

¹¹ Award for Tsunami Warning Pupil.

¹² Award for Tsunami Warning Pupil.

если бы она не выразила свой праведный гнев в тот решающий момент – ее знания о цунами умерли бы вместе с ней в тот день, как и ее родители и все, кто находился на пляже.

От лица всех увлеченных сторонников перемен, которые внесли свой вклад в эту книгу, мы призываем вас: станьте героем. Будьте как Тилли. Будьте одиноким голосом, который смело высказывает свое мнение, поскольку вы предвидите, что грядет новый мир. Черпайте знания, впитывайте информацию, а затем проявляйте смелость, необходимую, чтобы быть радикально адаптивным лидером, который применяет все эти знания на практике. А когда ваши коллеги начнут сопротивляться и даже руководитель скажет, что вам это не по плечу и ничего не получится, не отступайте.

Вспомните Тилли Смит.

Отстаивайте то, что считаете правильным.

Сражайтесь за решения, которые необходимы, чтобы успешно конкурировать в качестве радикально адаптивного лидера и победить в новом мире работы.

Покажите, что у вас не меньше мужества, чем у самого отважного десятилетнего ребенка в мире.

Глава 2. Инклюзивное сотрудничество

Необходимость удаленной работы вынудила большинство организаций совершить неожиданную революцию в сотрудничестве и напомнила старую истину: сотрудничество не связано с местом, *где* люди работают; только с тем, *как* они работают. Результат всегда был важнее, чем личное присутствие, даже если работа далеко не всегда оценивалась и вознаграждалась по этому принципу.

Компании стали пересматривать свою политику в части удаленной работы, при этом существовало немало ошибочных представлений. Многие лидеры продолжали настаивать на том, что физическая близость рабочего места – оптимальная форма сотрудничества, приводя примеры команд, которые утратили продуктивность, некачественно трудясь на удаленке. Проблема в том, что многие перешли на этот режим только в целях выживания и не использовали все преимущества. Сравнительно немногие организации повысили свою продуктивность, действительно оптимизировав практику удаленной работы для более эффективного сотрудничества и значительно более широкой инклюзивности.

В то же время 2020 год пробудил новое осознание того, какую важную роль играют диверсификация, равноправие

и инклюзивность на работе, по мере того как компании искренне стремились к равноправию в оплате труда, продвижению по карьерной лестнице и членству в совете директоров. В ходе дискуссий с тысячами управленцев в Институте GFTW стало очевидно, что лидеры должны выйти за рамки этих параметров и создать подлинную культуру инклюзивности и вовлеченности. И необходимо не менее активное стремление к тому, чтобы все точки зрения были услышаны в организации.

Телва Макгрудер, директор по диверсификации, равноправию и инклюзивности (ДРИ) General Motors, хорошо сформулировала эту мысль: «Если мы сможем использовать сегодняшний призыв к инклюзивности для искоренения расизма – как стимул, чтобы поощрять лидеров слушать сотрудников, – это станет правильным шагом к раскрытию общего потенциала инноваций».

Коучинг в Ferrazzi Greenlight давно подчеркивал важную роль инклюзивности в сотрудничестве, и новый мир работы допускает и требует масштабной инклюзивности. Инклюзивность на работе должна охватывать расовую и этническую принадлежность, пол, возраст и физические способности, поскольку это правильно и любые инновации и трансформации только выиграют, если учесть все разнообразие голосов и точек зрения.

Но проблема в том, что лишь немногие корпоративные команды демонстрируют инклюзивную культуру, необ-

ходимую для того, чтобы диверсифицированный персонал преодолел трудности бизнес-трансформации. Большинству команд недостает важнейших принципов сотрудничества, доказавших свою эффективность в самых успешных компаниях. Например, исследовательский институт Ferrazzi Greenlight (где находится GFTW) дает такую статистику.

- В начале коучинговой программы только две из пяти управленческих команд уверены, что они опираются на заботливые, доверительные, поддерживающие отношения.

- Около 74 % членов команд стараются избежать конфликтов и не осмеливаются высказать свое мнение.

- Около 72 % членов команд не считают, что они и их коллеги сотрудничают для решения важнейших бизнес-проблем.

- Около 71 % членов команд упоминают о сплетнях и закулисных разговорах, которые препятствуют честному и открытому обсуждению проблем, убивают моральный дух и мешают командам действовать сплоченно.

Результативные практики

Как конкурировать в новом мире

1. Практикуйте совместный поиск решений через соразвитие.

2. Постарайтесь справиться с обособленностью и сформировать нестандартные команды.

3. Перейдите на гибридную командную работу для повышения инклюзивности и краудсорсинга.
4. Развивайте внешние партнерства.
5. Найдите новых личных коучей в мире удаленной работы.

Инклюзивность – важный ингредиент, которого недостает этим командам. Как говорит Телва: «Инклюзивность входит не только в ДРИ. Это фундамент для трансформации любой организации».

Пандемия вынудила многие команды работать в кризисном режиме, а человеческая сущность сплотила их в этих непривычных, лишенных ресурсов условиях. Назовем это эффектом Burning Man. Участники исследования GFTW рассказали о том, как стали новаторами по необходимости. Они отпустили все свои разногласия, чтобы выполнить работу, вместе искали новые идеи, справились с обособленностью отделов и делали все, чтобы клиенты стали ближе, поскольку команды больше не могли сами ездить к потребителям. Они рассказали, как строили более глубокие партнерства со своими поставщиками, поскольку были заинтересованы в выживании этих поставщиков. Вместо того чтобы добиваться наиболее выгодной цены, члены команды звонили им с вопросом: «У вас все хорошо?»

А на личностном уровне все мы стали друг для друга коучами для неформального обучения и профессионального развития. Мы осознали, что на свете есть люди, чьи советы

нам пригодятся, и их можно найти повсюду, но нужно целенаправленно обращаться к ним, вместо того чтобы ждать случайной встречи.

Как показывает наш опыт в Ferrazzi Greenlight, где мы уже двадцать лет занимаемся коучингом команд, обучая их сотрудничеству и инклюзивности, пандемия доказала эффективность многих практик, за которые мы давно ратуем. В сентябре 2012 года Кейт провел вебинар для Harvard Business Review под названием «Почему виртуальные команды лучше традиционных». С 2012 по 2014 год он написал более дюжины статей для HBR по результативным практикам для эффективности виртуальных и гибридных команд. Эти статьи были основаны на многомиллионных уникальных исследованиях Ferrazzi Greenlight и наших корпоративных партнеров¹³.

Во время пандемии 2020 года и после нее мы изучили десятки компаний, неожиданно попавших в новый мир виртуальной и удаленной работы. Когда мы представили наши результативные практики этим командам, а затем сравнили итоги работы с допандемийными показателями, мы отметили значительные изменения в эффективности по всем маркерам высокопроизводительных команд. Это, например, искренность, ответственность и развитие. Мы также изучали виртуальные команды, которые не использовали наши ре-

¹³ Ferrazzi K. How Virtual Teams Can Outperform Traditional Teams // hbr.org, September 26, 2012 // hbr.org/webinar/2012/10/how-virtual-teams-can-outperfo-2.

результативные практики, и обнаружили, что их эффективность упала. Виртуальная и удаленная командная работа может быть *эффективной*, но только если правильно ее организовать.

Эти и другие открытия в сфере лучших практик и методологии, собранные здесь, – настоящий фундамент радикальной адаптивности. Эта глава включает пять шагов, начинающихся с вашей основной команды, и показывает, как перейти с традиционных лидерских компетенций на соразвивающие командные. А затем мы переосмыслим и расширим определение команд в целом. Покажем, как *сотрудничать* за рамками внутренних отделов и ограничений штатной структуры. Далее мы перейдем к использованию виртуальных инструментов, совместному поиску решений на всех уровнях организации (краудсорсинг); обсудим партнерство с поставщиками и клиентами и соразвитие с коллегами внутри и вне организации ради профессионального роста и совершенствования. Мы не раз будем возвращаться к этим фундаментальным результативным практикам сотрудничества, а некоторые из них актуальны почти для всех последующих глав.

Пандемия породила новый мир с острой необходимостью в новых правилах для виртуальных, удаленных, асинхронных и гибридных методов работы. Она сформировала культуру сотрудничества и инклюзивности, к которой мы призывали многие годы. Теперь у нас есть уникальная возмож-

ность внедрить перманентные изменения.

«Деньги, сэкономленные на арендной плате и командировках, нельзя класть в свой карман, – говорит Мартин Линдстром, автор бестселлера *Buyology*¹⁴ и один из двадцати лучших бизнес-идеологов мира по версии Thinkers50. – Их надо вложить в культуру сотрудничества. Настало время переосмыслить значение организационной культуры».

Практика сотворчества через соразвитие

В 2020 году пандемия вынудила компании перейти на новый стандарт сплоченной коллективной работы, который мы наблюдали снова и снова в наших исследованиях высокорезультативных соразвивающихся команд. Долгое время для работы достаточно было минимального вежливого сотрудничества. Члены команды действовали по отдельности, выполняя свои обязанности и порученные им задачи, а к настоящему сотрудничеству прибегали только по необходимости. Однако цель высокорезультативных команд – выйти за рамки стандартного сотрудничества и создать динамику постоянного и безграничного сотворчества. В таких командах взаимозависимые члены несут совместную ответственность за результаты команды, при необходимости помогают друг другу и совместными усилиями стремятся пересечь фи-

¹⁴ Издана на русском языке: Линдстром М. *Buyology*. Увлекательное путешествие в мозг современного потребителя. М.: Альпина Бизнес Букс, 2013.

нишную черту. Это основной принцип *соразвивающей командной работы*, когда члены команды вместе достигают результата, совершенствуя при этом индивидуальные способности. Новые инструменты виртуальной и смешанной командной работы делают этот принцип более убедительным и актуальным для нового мира, где командная работа выходит за рамки традиционного сотрудничества и превращается в настоящее сотворчество.

Как Fox Factory стала соразвивающей командой

Майк Деннисон проработал CEO Fox Factory в Северной Калифорнии совсем недолго, когда 2020 год поставил перед ним ряд сложных задач: как провести реорганизацию компании, связанную с пандемией, на фоне лесных пожаров, социальных беспорядков, локдауна клиентов и перегруженных цепочек поставок? И как сделать все это, не отклоняясь от амбициозной стратегии компании – вдвое увеличить бизнес, до 2 млрд долларов, за пять лет?

Fox Factory создает высокопроизводительные детали для снегоходов, горных велосипедов, мотоциклов, вездеходов, внедорожников, грузовиков и спортивных автомобилей. Традиционно компания делила свою работу на ряд продуктовых линеек, и лидер каждой из них нес ответственность за результаты. Майк решил объединить два отдела: отчасти из-за операционных проблем, вызванных пандемией,

но в основном потому, что межкомандное сотрудничество и стремление к общим целям стимулируют рост и создают новую ценность на основе взаимозависимости членов команды. Сотрудничество и инклюзивность – стремление к тому, чтобы стать соразвивающей командой, – стали оптимальным путем в будущее. На виртуальной встрече со своей новой, интегрированной командой, куда вошли сотрудники со всей страны, Майк поставил такой вопрос: «Что мы можем сделать, чтобы увеличить наш рост на 30 % сверх приобретений и традиционного плана роста?» Он знал, что амбициозного роста компании можно достичь только через полное переосмысление стратегии выхода на рынок и развития продуктов, но он не стал ограничивать поиск решения одним отделом или маркетинговым подразделением. Это было общей проблемой.

К концу 2020 года Fox Factory добилась рекордного результата по продажам и прибыли на акцию. Выдающиеся результаты, по словам Майка, «укрепили нашу уверенность в том, что мы справимся с любым тактическим кризисом с помощью стратегических инициатив и новых соразвивающих методов. Пока шла повседневная работа, мы сумели внедрить по-настоящему коллаборативные системы и процессы управления для будущего развития. Это стало свидетельством согласованной и беспрецедентной командной работы, которую мы сумели организовать в компании».

Только сплотившись как единая, интегрированная коман-

да, они сумели преодолеть множество кризисов одновременно. «Нам надо было проявить невероятную гибкость, поскольку перемены и новые трудности сыпались на нас каждый день: COVID, лесные пожары, социальные волнения и, наконец, перегруженные цепочки поставок, — вспоминает Майк. — Бывало много недель, когда мы боролись со всеми этими проблемами одновременно. Успех мы оценивали с точки зрения выживания организации, а также реальных улучшений на пути к нашим долгосрочным целям».

Мы видели, как соразвивающие команды (такие как в Fox Factory) создают капитализацию компании на десятки миллиардов долларов благодаря внедрению инноваций и трансформации, а также упорному стремлению людей не разочаровать коллег. Кейт обучал тем же соразвивающим типам поведения и практикам некоторые старейшие и самые иерархичные компании из списка Fortune 500, а также представителей среднего бизнеса и даже быстрорастущие стартапы. Во всех этих случаях самые результативные команды, подкрепленные соразвитием, сумели добиться неожиданно-го роста и сдержать негативный риск. Они разделили тяготы лидерства и бились бок о бок друг с другом, чтобы добиться смелых целей и выдающихся результатов. И первым шагом на этом пути стало обсуждение новых норм поведения для командной работы: *заключение нового договора*.

Новый договор по соразвитию

Задача по-настоящему соразвивающего лидера – поощрять общее чувство ответственности среди членов команды и воспитывать общие этические нормы, когда каждый заинтересован в успехе коллеги. До интеграции операционной деятельности в Fox Factory успех и неудачи каждой продуктовой линейки зависели только от ее работы. Но чтобы достичь такого роста, к которому стремился Майк, требовалось более смелое мышление, которое подтолкнет лидеров всех продуктовых линеек искать новые методы сотрудничества. Члены команд по продуктам всегда отличались высоким уровнем ответственности и выполняли все свои цели и задачи. В условиях кризиса, учитывая их новое стремление к росту, им пришлось разделить ответственность между собой. Вместо традиционной модели команды, когда вся работа строится вокруг лидера, соразвитие требует взаимозависимости членов команды в форме откровенной поддержки и ответственности коллег. Даже когда члены команды конкурируют за ресурсы или ставят свое мнение превыше всего, они могут помогать друг другу достичь успеха в рамках взаимной поддержки. Никто не преуспеет, пока успеха не добьется каждый; все члены команды пересекают финишную черту вместе.

Научное сообщество GFTW заметило, что во время кри-

зиса команды естественным образом тяготеют к этим высокопродуктивным типам поведения. Однако в привычных условиях лучший способ достичь такого уровня общей ответственности – заключить конкретный общественный договор о сотрудничестве. Этот процесс подробно описан в предыдущей книге Кейта – «Никогда не управляйте в одиночку»¹⁵

¹⁵ Издана на русском языке: Феррацци К., Уэйрич Н. [Никогда не управляйте в одиночку и другие правила современного лидерства](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.